

中国進出日系企業の賃金管理

張 永 強

はじめに

2011 年末時点で、約 2 万 2 千社の日系企業が中国に進出している¹。日本企業の中国進出は、大きく三つの時期に分けられる。第 1 期は 1985 年から 1987 年前後で、日本では円高が進行し、中国では経済特区や外資優遇策が整備するなかで、安価な労働力を求めて食品や繊維の軽工業分野の日本企業が大連中心に進出した。第 2 期は 1991 年前後から 1995 年頃までの急激に伸びた時期で、電気や機械メーカーを中心に、インフラの整ってきた華南地域に多くの企業が進出した。第 3 期は、2001 年、中国の WTO 加盟後、生産拠点としてだけでなく中国の広大な市場を販売拠点として狙い、上海を中心とする長江デルタ地域に多くの企業が進出するようになった²。

一方、中国国内においても、改革開放の進行に伴い、かつての公有制企業の「統一天下」から国有・民営・外資系企業といった多様な所有制企業が併存するようになり、その流れの中で計画経済時代の様々な規制が緩和され、諸企業が賃金裁量権の含む経営自主権を「獲

得」するようになった。そして、中国の WTO 加盟後、外国投資規制が更に緩和されることになる³。

筆者を含む企業研究所のメンバーが、こうした背景のなかで進出した日系電機メーカー A 社を調査対象とし、2013 年 5 月と 6 月に日本本社（以下は AN 社とする）と中国支社（以下は AC 社とする）それぞれを訪問調査した。本稿は、その調査のインタビューや資料に基づいて、A 社の日中における賃金管理を比較分析したものである。

AN 社の賃金管理⁴

1 企業の概況

A 社は、戦後まもなく設立され、現在は、日本国内に、製造工場 2 ヶ所と販売会社などを含めてグループで 17 社がある。海外では、中国、韓国、インド、アメリカ、ブラジルなどに、工場もしくは販売会社を 34 社持ち、グローバルで 51 社からなる電機系の多国籍企業である。

従業員は、2012 年 11 月 6 日時点で、日本国内で 1,293 名（連結 10,000 名超）、内男性

表 1-1 従業員の構成状況

	社員	準社員	パート	委託	アルバイト	人員合計
男	1,035	0	2	46	23	1,106
女	120	24	25	10	8	187
計	1,155	24	27	56	31	1,293

注) AN 社では、アルバイトは、3 か月ごとに契約更新の期間工と定義されている。

1,106 名、女性 187 名であった（表 1-1）。社員は 1,155 名で、正社員以外に、準社員、パート、アルバイトなどの非正規社員を 138 名雇用していた。

2 社員の賃金管理

賃金制度は、社員、準社員、パートタイマーの 3 つに分かれる、アルバイトは単なる時給制である。社員には詳細な規程があることや、中国の雇用の現状を考えて比較することから、ここでは社員の賃金管理を中心にみることにしたい。

(1) 賃金体系

賃金の構成は、基本給と手当からなり、その細目は次のとおりである。

基本給は、「就業時間における基本となる賃金」とされ、本給、加給と調整給からなる。

そのうち、本給は、等級⁵および号数に応じて月額が決められる（表 1-2）。

加給は、会社の業績ならびに一般の賃金水準の動向に応じてその都度定めるとされている。2000 年の規程改定で、本給一本から現在ようになった。加給の額は、本給に対して一定の比率もしくは一律定額またはそれらの併用によって定められる。加給の額は本給の概ね 30%～50%に達したときは、本給月額表が改訂される。

調整給は、賃金制度を改訂したとき、或いは昇級したとき、もしくはその他の理由により、特に必要と認めた場合に支給される。

手当には地域手当、家族手当、住宅手当、役付手当、職務手当、調整手当、特別手当、通勤手当と時間外手当などがある。

そのうち、地域手当は、愛知地区で 15,200 円 + 基本給の 7%、東京地区で 16,200 円 +

表 1-2 本給月額表

号差 金額 号数	等級	等級	等級	マネジメントコース			スペシャリストコース		
	1,240	1,550	1,940	等級 (M1) 2,530	等級 (M2) 3,240	等級 (M3) 4,100	等級 (S1) 2,100	等級 (S2) 2,300	等級 (S3) 2,500
1	127,500	157,300	196,100	244,600	292,700	354,300	244,600	295,000	361,700
2	128,740	158,850	198,040	247,130	295,940	358,400	246,700	297,300	364,200
3	129,980	160,400	199,980	249,660	299,180	362,500	248,800	299,600	366,700
4	131,220	161,950	201,920	252,190	302,420	366,600	250,900	301,900	369,200
5	132,460	163,500	203,860	254,720	305,660	370,700	253,000	304,200	371,700
6	133,700	165,050	205,800	257,250	308,900	374,800	255,100	306,500	374,200
7	134,940	166,600	207,740	259,780	312,140	378,900	257,200	308,800	376,700
8	136,180	168,150	209,680	262,310	315,380	383,000	259,300	311,100	379,200
9	137,420	169,700	211,620	264,840	318,620	387,100	261,400	313,400	381,700
10	138,660	171,250	213,560	267,370	321,860	391,200	263,500	315,700	384,200
11	139,900	172,800	215,500	269,900	325,100	395,300	265,600	318,000	386,700
12	141,140	174,350	217,440	272,430	328,340	399,400	267,700	320,300	389,200
13	142,380	175,900	219,380	274,960	331,580	403,500	269,800	322,600	391,700
14	143,620	177,450	221,320	277,490	334,820	407,600	271,900	324,900	394,200
15	144,860	179,000	223,260	282,020	338,060	411,700	274,000	327,200	396,700

注) 各等級に 50 号以上あるが、16 号以上を省略する。算式は、等級ごとに、号数 1 号につき 1 等級は 1,240 円、2 等級は 1,550 円... 等級 (S3) は 2,500 円それぞれ加算となる。

基本給の8%、大阪地区で16,200円＋基本給の7.5%となっている（いずれも100円未満は切り上げされる）。

家族手当は、同居の配偶者に12,000円、子一人につき5,000円、その他の被扶養者一人につき500円となっている⁹。本人、配偶者がともに社員である場合に、いずれか一方の者のみに支給される。

住宅手当は、満30歳以上の者、前号以外で同居の配偶者または子のある者。前項のいずれかに該当する場合、一律12,000円が支給される。ただし、本人、配偶者がともに社員である場合に、いずれかの一方の者に支給される。

調整手当は、勤務地の変更等により、著しく賃金総額が減少することがある場合、従前の賃金総額を超えない範囲で支給されることがある。

特別手当は、第1種と第2種の特別手当があり、第1種特別手当は常時ある特別職務に従事するときに月単位で付け、第2種特別手当は不定期にある特別職務に従事するとき時間単位で付与されるものである。

通勤手当は、会社の許可を得て自動車通勤する場合、距離に応じて定める月額の手当が支給される。公共交通機関を利用する場合には、1ヶ月の定期券相当額の手当が支給される。それ以外で、2km以上より通勤する場合、300円の通勤手当が支給される。

役付手当は、主務から部長クラスまで（中央研究所所長、工場長、統括部長、部長、室長、支店長、課長、フォアマン、係長、部長補佐、支店長補佐、課長補佐、係長補佐、部長心得、課長心得、フォアマン心得、係長心得、主幹、主事、主務）の職位を付与された者に、4,000円～130,000円それぞれ役職に

応じて支給される。

職務手当は課長以上の管理職（中央研究所所長、工場長、統括部長、部長、室長、支店長、課長、部長心得、課長心得）に49,000円付けられる、ただし、法定の深夜割り増し手当（5時間分）を含むものとされる。

割増率	平日	休日
深夜以外	1.30	1.40
深夜（0.3を加える）	1.60	1.70

時間外手当は、上のように決められる。

なお、所定外労働時間の合計が60時間を超える場合、その超えた部分にさらに20%割増となる。管理職（中央研究所所長、工場長、統括部長、部長、室長、支店長、課長、部長心得、課長心得）の深夜労働について、さらに30%割増される。

(2) 初任給の決定

新入社員のうち、新規卒者の初任給の等級号数の規定は表1-3のとおりである。なお、中途採用者の初任等級号数は、能力・年齢・職務に応じて決められる。

表1-4は、2013年新卒採用者で、本社勤務の者の初任給の実例である。なお、2012年の本社のそれと同額である。

3 人事考課

勤務評価は、「成績の評価」、「成績評価の調整」及び「成績評価の決定」の3段階に分けて行われる。

(1) 成績の評価

成績評価は、等級別・コース別に、「成績評価基準書」に基づき、直接の監督者が「成績評価報告書」を用いて行われる。評価要素

表 1-3 新規採用の初任等級号数

	高校卒	短大卒	大学卒	大学院卒
総合職採用	等級 16号	等級 27号	等級 39号	等級 52号
一般職採用	等級 13号	等級 21号	等級 29号	

の詳細な定義は、表 1-5 成績評価基準書 (A) で示されたようである。

成績評価基準書は 3 つに分かれ、等級とコー

ス別によって用いられる。「成績評価基準書」

(A) は 等級～3 等級の評価に用いられる。管理監督職の評価には「成績評価基準書」(B) が

表 1-4 2013 年学卒初任給 (本社)

学歴 初任給	区分	等級 号数	本 給 調整給	加給	地域手当	基準内賃金
大学院卒 (修士修了)	総合職	52	190,740 10,760	200	29,400	231,100
大学卒	総合職	39	174,620 6,680	200	28,000	209,500
	一般職	29	162,220 9,680	200	27,300	199,400
高専卒 短大卒	総合職	27	159,740 960	200	26,500	187,400
	一般職	21	152,300 900	200	26,000	179,400
高校卒	総合職	16	146,100 0	200	25,500	171,800
	一般職	13	142,380 - 2,280	200	25,100	165,400

表 1-5 成績評価基準書(A)

評価要素	評価期間中の成績に対する着眼点	評価点
1. 服務	(イ) 規則や指示に従い、意欲的に日常の業務に精励したか。 (ロ) 新しい仕事に対して、いつも積極的な意欲を見せたか。 (ハ) 組織の中の事項の立場をよく理解して仕事の処理に当たったか。 (ニ) 業務上の連絡や事務的な報告は的確であったか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
2. 受命・段取	(イ) 仕事の内容をよく理解し、適切な遂行計画を立てたか。 (ロ) 新しい情報や新しい知識の吸収活動を行ったか。 (ハ) 適時適切に同僚や補助者と連絡しつつ業務の円滑な運用を図ったか。 (ニ) 作業の準備は、計画通り万全であったか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
3. 就業活動	(イ) 仕事の目的をよく理解して、適切な処理を行ったか。 (ロ) 仕事のやり方についての改善工夫に積極的に努力したか。 (ハ) 失敗や飛び込み仕事に対する措置は、迅速適切であったか。 (ニ) 仕事の結果を整理して、後の仕事に備えたか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
4. 業務能力	(イ) 仕事はいつも手早く処理したか。 (ロ) 仕事の処理は的確で、結果はいつも良好であったか。 (ハ) 仕事ぶりは無理がなく安心して任せられるか。 (ニ) 仕事の進み方が合理的で時間や経費をいつも有効に活用したか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
5. 成果	(イ) 仕事の成果は、予定もしくは計画と比べてどうであったか。 (ロ) 期中の仕事に対する習熟や上達ぶりはどうであったか。 (ハ) 仕事に成果は他と比べてどうであったか。 (ニ) 仕事の成果は前期と比べてどうであったか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6

用いられ、評価要素は、服務、就業活動、管理監督、指導調整、審査報告の5つからなる。補佐職・専門職には「成績評価基準書」(C)が用いられ、評価要素は、服務、就業活動()、就業活動()、業務能率、成果の5つからなる。直接の監督者がその評価点数を「成績評価報告書」に記入し、評価が決められる。

(2) 成績評価の調整と成績評語の決定

成績評価の調整は、原則として評価者の直接上位の監督者が、2人以上の評価者から提出された「成績評価報告書」の評価について、「成績調整報告書記入用領」に基づき、「成績調整報告書」⁸を用いて行われる。第1次調整が終了した後、さらに調整を必要とする場合には、第1次調整者の上位の監督者により第2次調整が行われる。

調整終了後、調整者は等級ごとに評価順位を、または特記すべき所見がある場合はその所見を記入して、評語決定者に提出される。調整者より提出された成績報告書に記入された評価順位に応じ、それに、評語の分布(表1-6)を基準として、評語決定者により評語が決められる。

評語とは勤務成績を評価した結果で、定義はそれぞれ以下のである。

S：極めて優れていた。全く申し分なかった。

A：優れていた。申し分なかった。

B：良好であった。

C：やや不十分であった。

D：極めて不十分であった。非常に劣っていた。

なお、評語分布は、原則として表1-6のようになっている。ただし、評語S、Dについては、該当者がいる場合のみとされる。たとえば、S標語にあたる者がいない場合、A評語の分布を25%とされることになる。同様に、D標語にあたる者がいない場合、その5%をC標語に足されることになる。

4 昇給と昇進・昇格

(1) 昇給の規程

人事評価による昇給

賃金の改定は、夏季と冬季賞与の際に決められた2回の評語をもとにし、勤務成績に基づき5段階の評語を定め(表1-7)、毎年4月期に、社員の本給号数に所定の号数に加え、「本給月額表」に沿って昇給される。勿論、評価がDの場合、減給となるが、近年の人事評価では出されていない。

等級および年齢による加給

前項の改定に、3月31日時点で在籍6か月以上の者に対し、「等級別年齢加算号数」(表1-8)を基準に、等級および年齢に応じて相応の号数を加えて、昇給の号数が決定される。

表 1-6 評語の分布

評語	～ 等級及びスペシャルリストコース	マネジメントコース
S	5%	5%
A	20%	20%
B	55%	60%
C	15%	10%
D	5%	5%

表 1-7 標準改定号数

改定評語	S	A	B	C	D
標準改定号数	3号	2号	1号	0号	-1号

(2) 昇進・昇格の規程

昇進とはより責任の高い職位に配置することをいう。昇格とは上位等級に格付けすることをいう。昇進は、その職位毎に定められている等級に到達し、かつ組織運営上必要と認められる場合に昇進することとなる。

昇進者の決定は、昇進昇格候補者名簿⁶に登載された者の中から、社長が決定する。

昇進を伴わない昇格（等級以下）については、担当役員と確認・協議の上、人事担当役員が決定する。

昇格は、等級別に昇格要件を設定し、その要件を充たした者の中から選考される。昇格

の要件は、次の通りである。

最近の評語の結果が表 1-9 の基準に到達しているか。

号数が表 1-10 昇格基準表に定める基準に到達しているか（対象：等級、等級昇格）。

上位等級の職務遂行能力が期待できるか。

所定の昇格試験に合格しているか（対象：マネジメントコース）。

昇給評語の結果によって、下位等級への降格を行われる場合がある。その要件は表 1-11 のとおりである。

表 1-8 等級別年齢加算号数

等級/加算号数	+3号	+2号	+1号	加算なし
	28歳まで	29歳～39歳	40歳～50歳	51歳以降
	31歳まで	32歳～41歳	42歳～51歳	52歳以降
	35歳まで	36歳～44歳	45歳～53歳	54歳以降
	40歳まで	41歳～47歳	48歳～54歳	55歳以降
	45歳まで	46歳～50歳	51歳～55歳	56歳以降
	50歳まで	51歳～54歳	55歳～57歳	58歳以降

表 1-9 昇格要件

昇格区分	直近の昇給評語	
	A 以上 又は BBB	
	AA 以上 又は 3年間で A 以上を 2 回	
	AAA 以上 又は 4年間で A 以上を 3 回	
	AAA 以上 又は 4年間で A 以上を 3 回	AAAA 以上 又は 5年間で A 以上を 4 回
	AAA 以上 又は 4年間で A 以上を 3 回	AAAAA 以上 又は 6年間で A 以上を 5 回
コース	マネジメント	スペシャリスト

注) この中の AA とは、A 評語連続 2 回、BBB とは B 評語を連続 3 回獲得したことを意味する。

表 1-10 昇格基準表

年 齢	20 歳	21 歳	22 歳	23 歳	24 歳	25 歳	26 歳	27 歳	28 歳	29 歳	30 歳	39 歳	40 歳	41 歳	59 歳
必要 号数	等級昇格	-25	-27	-29	-31	-33	-35	-37	-39	-41	-42	-43	-52	-52	-52
	等級昇格						-26	-28	-30	-32	-34	-36	-46	-47	-48

注) 等級から 等級への昇格は、27 歳までは 1 歳につき 2 号、28 歳から 38 歳までは 1 歳につき 1 号の差があるが、39 歳の 52 号で止まり、59 歳までに昇格必要号数は 等級の 52 号となる。 等級への昇格は、30 歳までは 1 歳につき 2 号、31 歳から 40 歳までは 1 歳につき 1 号の差があるが、41 歳の 48 号で止まり、59 歳までに昇格必要号数は 等級の 48 号となる。

表 1-11 降格要件表

降格区分	直近の昇給評語
・	CCC 以下
	CCC 以下
	CCC 以下
	CCC 以下

表の中の CCC は連続 3 回 C 評語、CC は連続 2 回 C 評語を意味する。なお、降格基準の指標とする評語は登用後 2 年目以降の評語とされる。

5 一時金の決定方法

(1) 賞与の決定方法

算式

賞与の決定方法は業績連動型とされ、その算式及びデータ基準に次の通りである（2012 年冬季賞与の支給方法の具体例）⁹。

賞与月数（年間）＝ $3.79 + \text{賞与決定用営業利益} \times 10.87\% \div \text{等級以下社員平均基準内賃金} \times \text{等級以下社員人数}$

賞与月数（夏季）＝ $(3.79 + \text{賞与決定用営業利益} \times 10.87\% \div \text{等級以下社員平均基準内賃金} \times \text{等級以下社員人数}) \div 2$

賞与月数（冬季）＝賞与月数（年間）－賞与月数（夏季）となる。

夏季賞与決定用営業利益は、前年 10 月 1 日から当年 3 月 31 日までの実績に、当年 4 月 1 日から 9 月 30 日までの見込みを加えて算出される。等級以下社員平均基準内賃金、

等級以下社員人数は、夏季と冬季それぞれ 4 月 15 日と 10 月 15 日時点のデータを使用している。

営業利益の適用範囲

原則として、賞与決定用営業利益が 20 億以上 90 億未満の場合に適用するものとされる。その範囲を外れることが想定される場合には、労使のいずれかが賞与の交渉を申し入れ、それを持って労使で協議し決定するもの

とされている。いずれも交渉手続がされなかった場合、の算式が適用される。

別途協議事項

会社側は、営業利益が 1 億以上変動する施策を実施する場合や、賃金制度の改定等により賞与の計算方法の変更が必要な場合、また、その他に疑義を生じた場合には、労使協議し解決するものとしている。

(2) 賞与の支給方法（等級以下社員）

算式

社員個々人の一時金の算式は、以下の通りである。

$\{(\text{基本給} \times \text{安定係数}) + (\text{等級別評語別点数} \times 1 \text{ 点単価}) + (\text{地域手当} \times \text{冬季妥結月数}) + \text{役付分}\} \times (100 - \text{欠勤指数}) \div 100 \times \text{調整係数}$

この年は、安定係数＝2.689、1 点単価＝1232.9 円（等級は 10 月 15 日を基準とされる）、冬季妥結月数＝3.550、調整係数＝1.0007 であった。

等級別評語別配分点数表

各等級別において、評語別点数は以下の通りである。

	等級 (M1)	等級 (S1)	等級	等級	等級
S	695	615	455	310	210
A	570	490	360	240	155
B	445	365	260	165	100
C	325	245	165	90	45
D	200	120	70	20	0

欠勤指数

届出欠勤 1 日につき＝1、無届欠勤 1 日につき＝3、遅刻早退（1 回につき）＝1/3 とされる。ただし、その合計が 60 を超える場合は、欠勤指数は次の算式、 $60 + \{(\text{欠勤指数計} - 60) \times 2/3\}$ により算定される。

役付分

各役職に、評語によって以下のように役付分が付け加えられる。

	課長 心得	フォアマン(等級) 係長、係長補佐	主務	係長 心得
S	180,000	90,000	80,000	70,000
A	150,000	80,000	70,000	60,000
B	120,000	70,000	60,000	50,000
C	90,000	60,000	50,000	40,000
D	60,000	50,000	40,000	30,000

6 退職金制度

(1) 退職金の構成と算定

退職金（2009年10月1日より改定された）は、退職金一時金、規約型確定給付年金（DB）、企業型確定拠出年金（DC）により構成される。

退職金は、社員となった月から退職月までの各月に退職金基礎額として累積される。退職金基礎額（月額）とは、毎年7月1日時点（翌年の6月まで）の等級・号数に応じた本給（表1-2を参考に）に12.8%を乗じた額とされる。

DBは、毎年の財政決算により検証し、必要に応じて掛け金を計算し、会社が運用機関・商品を決定して運営される。DCは、毎月「退職金基礎額×14.5%」を社員へ拠出され、社員個人によって運営される。なお、決算の結果が、DCの月額が23,000円を超える場合、拠出額は23,000円とされる。

(2) 退職金の支給

退職金の額は、退職金累計額×退職事由別（会社都合¹⁰・自己都合）・勤続年数¹¹別支給率より算出し、支給される。退職金累計額×退職事由別・勤続年数別支給率以下の表とおりである。

なお、(1)の算式により算出される退職金の額から、確定給付年金と確定拠出年金はそれから控除して給付される。確定給付年金と確定拠出年金はそれぞれの規定に従って支払わ

勤続年数	1	2	3	5	10
自己都合支給率	0.00	0.00	0.16	0.21	0.34
会社都合支給率	0.40	0.42	0.44	0.49	0.60
勤続年数	15	20	23	24	25
自己都合支給率	0.50	0.69	0.82	0.87	1.00
会社都合支給率	0.71	0.81	0.87	0.89	1.00

れる。

AC社（中国）の賃金管理¹²

1 企業の概要

蘇州工場のAC社は製造拠点であり、上海には、投資会社と販売会社がある。上海の販売会社は従業員が70名程度で、なお、トップの総経理も中国人であった。AC社は、2006年にAN社が全額出資して、蘇州の工業園區に設立した独資企業であり、翌年の2007年から稼働している。設立当時は、30人程度の従業員でスタートしたが、調査時点の2013年5月の従業員数は200名弱であり、総経理を含めた日本人駐在員は6名であった。

2 従業員の賃金管理

(1) 賃金体系

賃金は、基本給と手当で構成され、その細目は次のとおりである。

基本給は、「従業員就業規則」の就業時間における基本となる賃金であるとされ、本給と調整給からなる。

そのうち、本給は、等級および号数において月額が決められる（表2-1）。

調整給は、賃金制度を改訂したとき、或いは昇級したとき、もしくはその他の理由により、特に必要と認めた場合に支給される。

手当には職務手当、調整手当、特別手当、残業手当、通勤手当、皆勤手当などがある。

そのうち、職務手当は班長から部長クラスまで、マネジメントコースとスペシャリストコース別に100円～2,000円それぞれ役職に応じて付ける。

特別手当は、英語、日本語の資格の取得者に、総務部門がその証明書を確認し、業務上必要とされる場合には月額で支払われる。日本語の資格に対して、日本語能力試験（日本国際教育協会実施）1 級に 800 元、2 級に 400 元が支給される。英語の資格¹³に対して、「専業英語試験」（TEM）8 級に 1,000 元、4 級に 600 元が支給され、大学英語試験（CET）6 級に 500 元が支給される。

調整手当は、勤務地の変更等により、賃金総額が著しく減少することがある場合、従前の賃金総額を超えない範囲で支給されることがある。

残業手当は、所定時間外労働に対して平日 150%、週末指定休暇日 200%、祝祭日法定休暇日 300%それぞれ増しとなる。

なお、支給にあたって、各等級に上限が規定されており（表 2-2）、本給が上限以下の者は本給全額が「残業基数」となり、上限以上の者は、この規定の上限額が「残業基数」と見なされる。この残業基数を用いて、残業手当の計算は、1 時間単位の本給×残業手当率、となる。なお、1 時間単位の本給は、各等級の残業基数÷21.75÷8 となっている¹⁴。

皆勤手当は、月単位で所定の労働日に皆勤した者に 100 元支給される、なお、有給休暇

表 2-1 本給月額表

等級								
号数号差	25	30	35	55	90	130	230	300
1	800	1,450	2,190	3,065	4,440	6,690	9,940	15,690
2	825	1,480	2,225	3,120	4,530	6,820	10,170	15,990
3	850	1,510	2,260	3,175	4,620	6,950	10,400	16,290
4	875	1,540	2,295	3,230	4,710	7,080	10,630	16,590
5	900	1,570	2,330	3,285	4,800	7,210	10,860	16,890
6	925	1,600	2,365	3,340	4,890	7,340	11,090	17,190
7	950	1,630	2,400	3,395	4,980	7,470	11,320	17,490
8	975	1,660	2,435	3,450	5,070	7,600	11,550	17,790
9	1,000	1,690	2,470	3,505	5,160	7,730	11,780	18,090
10	1,025	1,720	2,505	3,560	5,250	7,860	12,010	18,390
11	1,050	1,750	2,540	3,615	5,340	7,990	12,240	18,690
12	1,075	1,780	2,575	3,670	5,430	8,120	12,470	18,990
13	1,100	1,810	2,610	3,725	5,520	8,250	12,700	19,290
14	1,125	1,840	2,645	3,780	5,610	8,380	12,930	19,590
15	1,150	1,870	2,680	3,835	5,700	8,510	13,160	19,890

注）各等級に 50 号以上あるが、16 号以上を省略する。算式は、等級ごとに、号数 1 号につき 1 等級は 25 元、2 等級は 30 元... 等級は 300 元それぞれ加算となる。

表 2-2 各等級「残業基数」の上限

各等級「残業基数」上限（元）		残業手当率		
等級	1,700	平日 150%	指定 休暇日 200%	法定 休暇日 300%
等級	2,350			
等級	3,450			
等級	4,550			

1日以内は皆勤とみなされる。

通勤手当は、会社の通勤バスでの通勤が不可能の従業員、或いは会社の許可を得て通勤バスを利用しない従業員に、毎月200円の交通手当が支給される。なお、欠勤に対して、半日につき5円の基準で減額される。

(2) 新入社員の初任給の決定

新卒者は、学歴が決定要因とならず、使用期間を経て、会社全体の賃金水準と本人の能力に応じて等級と号数を決められる。中途採用は、前職の経験・会社の全体の賃金水準と本人の能力に応じて等級と号数が決められる。

3 人事考課

人事考課は、「成績の評価」、「成績評語の決定」の2段階に分けて行われる。

(1) 成績の評価

成績評価の期間と項目

成績は、勤務能力、勤務態度、勤務効率、受命・段取及び成果などの項目に分けられ、日常評価と固定期間評価によって行われる。

ア) 日常評価（製造部門における勤務態度

の評価例)

以下（表2-3）は、製造部門における勤務態度の日常評価例であり、製造部門特有の手当 - 「職場手当」の考課基準となる。なお、製造部門の職場手当とは、製造に直接関わる従業員に支給される手当であり、調査時点では400元であった。

評価の際、まず出勤率によって減額され、その上、日常の勤務態度考課の減点項目に当たする場合、さらに減額されることになる。

イ) 固定期間評価

固定期間評価は、夏季賞与の規準となる1月1日～6月30日期間の評価、それに、冬季賞与の基準となる7月1日～12月31日期間の評価の2回からなり、その結果が昇給にも使われる。

各等級の評価者と評語決定者

固定期間2回の評価は、等級ごとに評価者が「成績評価報告書」を用いて行われる。各等級の報告者及び評語決定者は表2-4の通りとなっている。

表2-3 製造部門の日常評価

出勤率（月、％）	減点	勤務態度考課項目	減点
92以上	0	防護用具を未使用	10％
85以上～92未満	10％	勤務中トイレで喫煙	20％
75以上～85未満	25％	規則を遵守しない、指示に従わない	10％
50以上～75未満	30％	故意的に不良品を作る	10％
50未満	100％	不明	10％

注) 蘇州工場内の貼紙により筆者作成。

勤務態度の最後の減点項目について、貼紙の撮影が読み取れなかったため「不明」とした。

表2-4 各等級の評価者及び評語決定者

等級	評価者	評語決定者
、	副課長もしくは課長	部長
、	副部長もしくは部長	副総経理もしくは総経理
、	副総経理もしくは総経理	総経理

(2) 評語の決定と適用

評語の決定

評価者から提出された「成績評価報告書」に基づき、評価決定者によって標語が決定される。なお、その結果を直ちに評価者に知らせねばならない。関係者以外には公開しないとされている。評語は8段階あり、その定義¹⁵はそれぞれ以下のである。

- S：極めて優れていた。全く申し分なかった。
 A⁺：非常に優れていた。申し分なかった。
 A：非常に優れていた。
 B⁺：優れていた。
 B：良好であった。
 C：やや不十分であった。
 D：合格
 D⁻：不合格

評語の適用

人事考課の結果は、一時金の決定、昇給、昇進・昇格の基準とするほか、以下のようにも用いられる。

ア) 従業員の教育・訓練

評価の結果によって、その従業員に専門知識の教育・訓練を受けるよう要求する場合がある。

イ) 職場異動

評価不合格者に、職場を異動させる場合がある。

ウ) 懲罰

評価の結果によって、その従業員に相応の

懲罰を下す場合がある。

エ) 労働契約の解除

評価不合格者に、教育・訓練及び職場異動をさせ、その後の評価がまた不合格の場合は適任しないとみなされ、労働契約が解除されることになっている。

4 昇給と昇進・昇格

(1) 昇給の規定

人事考課による昇給

賃金の改定は、従業員個々人の成績に対する年末評価（表 2-5）によって、翌年の4月に改定される。なお、「従業員就業規則」に違反し、懲罰を受けたものは、改定しないとされる。

なお、前項の人事考課の規定に拘らず、以下のいずれかに該当する場合、特別に改定及び調整が行われることがある。

ア) 業務成績が相当優秀とされる者。

イ) 中途採用等によって調整が必要とされる者。

ウ) 産休などによって改定がなく、かつ等級号数の調整が必要とされる者。

エ) その他、調整の必要があるとされる者。

最低賃金の上昇による昇給

前年度12月31日までに6カ月勤務以下の者は、最低賃金のみを参考にして改定される。

中国の最低賃金制度は1994年に始まり、各地方自治体により2年に1回の改定が義務付

表 2-5 標準改定号数

評語 \ 等級								
S	18号	17	16	12	10	9	8	8
A ⁺	15号	14	14	10	9	8	6	6
A ⁺	12号	12	12	9	8	7	5	5
B ⁺	9号	9	9	7	6	6	4	4
B	6号	6	6	6	5	5	3	3
C	0号	0	0	0	0	0	0	0
D	-2号	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-4
D ⁻	-4号	-5	-6	-6	-6	-6	-6	-6

表 2-6 蘇州の最低賃金の上昇（2004～2013 年）

年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
最低賃金（元/月）	620	690	750	850	850	850	960	1,140	1,370	1,530

出所）蘇州市人的資源・社会保障局ホームページにより筆者作成。

表 2-7 適応性調査書

作 成 者			年 月 日	
被調査者			所属部門	
業務知識	一般知識	経営に関する知識が豊富で、かつ努力し続けている。		秀 優 良 可 劣
	専門知識	専門知識が豊富で、かつ努力し続けている。		
積極性及 び責任感	責任感	(略)		秀 優 良 可 劣
	積極性	(略)		
	気配り	部下への気配り		
指導力及 びリーダー シップ	リーダーシップ	部下の長所を生かし、適材適所にさせる能力。		秀 優 良 可 劣
	説得力	自分の考えや意見を理解させる能力		
	交渉力	相手と根気強く話し合い、円滑的に問題を処理する能力。		
企画力及 び表現力	企画力	(略)		秀 優 良 可 劣
	表現力	口頭或は書面で仕事の過程及び結果を正確に伝える能力。		
課題処理 の能力	課題処理の積極性	(略)		秀 優 良 可 劣
	思考力	条理的に問題を処理する能力		
	判断力	(略)		

表 2-8 昇給昇格規定表

昇格区分	直近の評価	必要号数
	A 以上	-27 号以上
	A 以上	-26 号以上
	AA 以上	-26 号以上
	AA 以上	-26 号以上
	AA 以上	-26 号以上
	AAA 以上	-26 号以上
	AAA 以上	-26 号以上

けられているが、事実上ほぼ毎年（2008、2009 年は改定なし）改定されており、年平均 10% 前後、上昇し続けている。蘇州の最低賃金制度は 1995 年からスタートし、当初は 210 元/月であった。なお、2004 年からの最低賃金の変化は表 2-6 のとおりである。

(2) 昇進・昇格の規定

本社の定義と同じく、昇進とはより責任の高い職位に配置することをいう。昇格とは上位等級に格付けすることをいう。昇進は、その職位毎に定められている等級（「責任等級規定」）に到達し、かつ組織運営上必要と認められる場合に昇進することとなる。

昇進者の決定は、昇進昇格候補者名簿（本社と同様な決定方法）に登載された者の記載内容、それに、「管理・監督職務適応性調査書」（等級以上、表 2-7）を用いて総経

理が決定する。

昇進を伴わない昇格（等級以下）については、総務・財務部長の確認の上、総経理によって決定される。昇格は、等級別に昇格要件を設定し、その要件を充たした者の中から選考される。昇格の要件は、次の通りである。

直近の評価と号数は表 2-8 の規定の基準に到達しているか。

上位等級の職務遂行能力が期待できるか。

昇給評語の結果によって、下位等級への降格を行われる場合がある。具体的に、直近の「昇給評価」は2回連続Cの場合は降格される。なお、降格基準の指標とする評語は、登用後2年目以降の評語とされている。

準は、日系企業の全体平均と比較すると普通であるが、欧米系の平均水準と比べると低いレベルにある。なお、日系企業の管理職の平均賃金は、欧米系と比べて低いレベルにある¹⁶。

日中における賃金管理の差異とその分析

5 AC社の管理職の賃金水準

蘇州工業園区側が2011年度、園区内の外資系企業194社のアンケート調査を行っている。その調査によれば、園区内各企業の管理職の賃金水準は以下のようなものである（表2-9）。

表2-9のように、AC社の管理職の賃金水

準は、AC社における賃金管理は、本社のAN社を参考にして作られているが、日本国内のそれといくつかの違いが見られる。以下では、初任給決定基準、人事考課の幅、退職金といった3つの側面からその違いを簡単に分析してみたい。

表2-9 各企業の管理職の賃金比較（蘇州工業園区）

		欧米系			日系			AC
		下10%平均	全体平均	上10%平均	下10%平均	全体平均	上10%平均	
総経理		287,549	738,428	1,093,800				
財務	部長	319,998	419,183	527,312	190,672	243,455	297,924	182,140
	課長	126,990	230,042	346,411	105,600	138,195	200,330	
	係長	89,248	113,735	138,320	55,860	81,346	115,977	326,060
人事 総務	部長	251,608	394,055	550,038	190,672	243,455	297,924	
	課長	116,850	226,178	350,887	106,478	144,762	196,979	
	係長	92,300	120,569	145,672	54,897	69,332	83,689	
技術	部長	277,560	451,653	574,746	190,672	243,455	297,924	169,820
	課長	171,020	237,781	311,826	96,936	164,743	239,780	
	係長	103,544	116,676	131,826	69,822	88,304	116,520	
品質 保証	部長	287,920	471,087	131,040	190,672	243,455	297,924	
	課長	156,377	226,079	655,136	114,347	140,211	161,514	140,420
	係長	68,188	107,636	301,112	47,880	81,366	116,582	74,410
製造	部長	298,880	420,058	141,519	190,672	243,455	297,924	
	課長	119,664	213,282	538,009	74,009	130,145	168,348	127,680
	係長	55,549	99,734	331,323	55,758	84,679	124,453	48,300
生産 管理	部長	298,880	420,058	129,256	190,672	243,455	297,924	
	課長	179,180	215,027	538,009	82,800	124,108	152,984	118,580
	係長	72,000	101,536	263,164	55,236	69,833	89,093	92,120

出所）蘇州工業園区側が、194社のアンケート調査の下に作られた2011年度の結果である。A社蘇州から得た資料の下で筆者作成。

注）賃金額は、所得税、諸手当とボーナスが含まれているが、残業手当とその他のインセンティブ（特別加算、皆勤手当など）が含まれていない。「」の部分にはデータがない。

1 初任給決定基準の違い

AN社において、新卒の初任給は学歴別・職種別に分かれ、学歴要素によって初任給が決められる。高卒の一般職と大卒・大学院卒の総合職とはかなりの差が開いており、等級に昇格しない限り、等級別年齢加算号数と人事査定による昇格（号数）で、その差を追いつくには、学年以上に年月がかかることになる。

表 3-1 を参考に、総合職での採用なら、高校卒と短大卒の初任号数に 11 号の差、短大卒と大学卒には 12 号の差、大学卒と大学院卒には 13 号の差がある。仮に短大は 2 年とし、高卒から大学院まで 2 年ずつの学年の差があるとする、年齢加算の号数（ $3 \times 2 = 6$ ）を除いて、高校卒が短大卒の初任号数に到達するには 5 号、短大卒が大学卒のそれに到達するには 6 号、大学卒が大学院卒のそれに到達するには 13 号必要となる。それはそれぞれ（S+A）、（S+S）、（S+S）+1 の評価が必要であることを意味する、S 評価の割合からしてみると、ほぼ不可能である。

AC社において、ホワイトカラーの新入社員は、試用期間を経て、能力によって等級と

号数が決まるようになっており、学歴要素は、初任給にほとんど影響されていない。

2 人事考課の違い

(1) 査定基準の差異

AN社において、昇給は人事考課による加給と年齢による加給となっており、等級において、28 歳までは、人事評価の加給より年齢加算分（勤続給）のほうが大きい。その後、年齢加算分は減少していくが、39 歳までは人事評価がマイナスであっても、年齢加算によって昇給できるようになっている。51 歳からはじめて D 評価で減給の可能性があるが、近年 D 評価が出されていないことや、その分布の割合からすると、ほぼないに等しい。他の等級も年齢に差があるだけで、等級と同じようになっている。つまり、一定の査定が入っても、年功的な要素（勤続）の強い性格を持っていて、基本給の上昇が保障されていることがわかる。

また、昇格（昇給）にも年齢基準の要素も設けており、理論上、高卒でも大卒より早い段階（年齢要素）での昇格が可能だとされるが、大卒以上に勤続年数がかかることになる。

表 3-1 新規採用の初任等級号数の差

	高校卒	短大卒	大学卒	大学院卒
総合職採用	16 号	27 号	39 号	52 号
学歴間の差		- = 11	- = 12	- = 13
一般職採用	13 号	21 号	29 号	

注) 表 1-8 より筆者作成

表 3-2 人事評価と年齢加算による昇給表（等級）

評価昇給 \ 年齢加給	28 歳まで (+3 号)	29～39 歳 (+2 号)	40～50 歳 (+1 号)	51 歳以降 (0)
S (+3 号)	+6	+5	+4	+3
A (+2 号)	+5	+4	+3	+2
B (+1 号)	+4	+3	+2	+1
C (0 号)	+3	+2	+1	0
D (-1 号)	+2	+1	0	-1

注) 表 1-7、1-8 より筆者作成

総合職での採用で、仮に短大は2年とし、高卒から大学院まで2年ずつの学年の差があるとする、初任号数と年齢加算分を除いて、昇格の基準に必要な評価改定号数は以下（表3-3）のようになる。

勿論、表3-2のなかのマイナスの数字は理論上の計算だけで、評価加算の累計を意味するものである。昇格には、直近の評価がA或いは3回連続B以上じゃなければならない。だが、学歴別に同じ2年勤続の総合職を見ると、高校卒が昇格するには評価加算分3号（B+A）以上が必要となり、直近の評価がAであっても、その前の評価はB評価以下なら昇格できない。短大卒と大学卒は直近の評価がAであつたら、理論上、その前がマイナス評価でも昇格できる。ゆえに、短期的に見ると、昇格（昇給）は勤続要素以外に、学歴要素も含めているといえよう。

AC社において、昇給は最低賃金の上昇による加給と人事考課による加給（減給）となっている。労働政策の最低賃金の上昇分を除くと、人事評価により減給もありうることを意味する。これはAN社と対照的である。

最低賃金水準に近い等級を見ると、調査時点で蘇州の最低賃金は1,370元であつて、（製造）現場従業員の初任給は1,500元前後であつた。仮に、調査時点で、ある従業員は等級の29号、1,500元の基本給で採用されたとすると、半年後の人事考課のとき、昇給は最大（S⁺評価：18×25元）450元となり、減給は最大（D⁻：4×25元）100元となる。しかし、最低賃金は1,530元になっていたため、上昇した160元分を最低6号昇格させ、そこから降格（減給）しないと最低賃金以下となる。しかし、等級以上は、最低賃金の基準額と一定の差があるため、C評価以

表3-3 学歴別の昇格に必要な評価（総合職）

年 齢		20 歳	21 歳	22 歳	23 歳	24 歳	25 歳	26 歳	27 歳	28 歳
昇格必要 評価号数	等級昇格	-25	-27	-29	1-31	-33	-35	-37	-39	-41
	高校卒（初任16）	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
	短大卒（初任27）		-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
	大学卒（初任39）				-11	-12	-13	-14	-15	-16

注）表1-3、表1-8、表1-10より筆者作成

表3-4 人事考課による昇格（昇給）幅の比較（等級）

	A社 日本			A社 中国		
	改定号数	改定額（円）	改定幅（%） ^注	改定号数	改定額（元）	改定幅 ^注
S	+3	3,720	2.91	+18	450	56.25
A ⁺				+15	375	46.89
A	+2	2,480	1.94	+12	300	37.50
B ⁺				+9	225	28.13
B	+1	1,240	0.97	+6	150	18.75
C	0	0	0.00	0	0	0.00
D	-1	-1,240	-0.97	-2	50	-6.25
D ⁻				-4	100	-12.50

注）表1-2、表1-7及び表2-1、表2-5により筆者作成。改定幅について、初任給の決定基準が異なるため、等級の1号（A社日本127,500円、A社蘇州800元）と比較することにした。

下の場合、減給されることになる。

また、昇格には、本社のような年齢制限がなく、等級ごとに昇格号数を設け、それに直近の人事考課の結果を加味して決められる。

(2) 査定の幅の差異

表 3-4 のように、AN 社では D 評価が出されないため、人事考課は上昇幅の査定に過ぎない、しかもその上昇幅は本給と比較してもごく僅かである。しかし、AC 社では、評価の段階が多いうえ、昇給と減給の幅も、本給と比較してかなりの割合を占めることになる。つまり、人事考課は基本給の上昇を前提とした上昇幅の査定でなく、基本給の増減を査定するものとなっている。

また一時金についても、日本国内と中国では、業績との連動の幅はかなりの差がある。AN 社において、一時金は、人事考課の結果とは連動しているが、やはり基本給×安定指数のほうが大きな割合を占める。等級を例にして見ると、地域手当は差がない、役付分も人事評価によって大きな差が開かない。そのため、{(基本給×安定係数)+(等級別評語別点数×1点単価)}部分が一時金の大半を占めることになる。以下は、基本給を仮に 18 万（大卒総合職相当）とし、その部分が人事考課によってどう変わるかを検証してみる（表 3-5）。

表 3-5 のように、大きな影響が出ない要素を除いて、(基本給×安定係数)+(等級別評語別点数×1点単価)だけで見た場合、等級について、D と S 評価が出されないとしたら、A 評価と C 評価とは大きな差が出ないようになっている。C 評価でも A 評価の 8

割となり、仮に D 評価でも基本給×安定係数部分が出るため、A 評価の半分以上出ることになる。

しかし、AC 社では、一時金が年間で基本給の概ね 2 ヶ月分となっており、マイナス評価の場合、一時金が出ないこともありうる。日中において、業績との連動幅に大きな違いが見られる。

3 退職金から見た違い

AN 社において、退職金は、社員となった月から退職月までの各月に退職金基礎額として累積される。基礎額（月額）＝本給×12.8%であるため、年額は 12×本給×12.8%＝本給×1.536 となる。仮に 22 歳の大卒者が総合職で採用され、退職金制度が改定なし、なお毎年的人事考課の評価が平均的な B としたら、勤続 5 年までに、事由別の退職金は以下ようになる（表 3-6）。

表 3-6 の通り、3 年以上勤務した場合、自己都合退職であっても退職金が出る仕組みとなっている。なお、60 歳まで勤務した場合、試算すれば、少なくとも 1000 万以上の退職金が出るようになっている。

しかし、AC 社において、現在退職対象者がいないことなどから、現時点で退職一時金制度が設けていない¹⁷。日本企業の退職金制度については、「本来労働の対価として支払われるべき部分の一部が留保し、これが退職時に追加的に支払われるもの。」とされる賃金の後払い説がある。そして、この後払いの賃金 退職金には、人材を留める機能があるとされる。AC 社は、現在中国において、退職金制度が設けていないため、人材の定着や

表 3-5 人事考課と一時金との連動幅

	S	A	B	C	D
(基本給×安定係数)	484,020	484,020	484,020	484,020	484,020
(等級別評語別点数×1点単価)	258,909	191,100	123,900	55,481	0
+	742,929	675,120	607,920	539,501	484,020

注) AN 社日本の一時金の計算方法により筆者作成。このなか、安定係数 = 2.689、1 点単価 = 1232.9 円。

表 3-6 事由別の退職金（大卒で毎年評価が B とした場合）

	23 歳	24 歳	25 歳	26 歳	27 歳
自己都合	0.00	0.00	132,405	212,535	297,632
会社都合	107,290	228,509	364,114	535,744	694,475

注) 表 1-2、表 1-3、表 1-8 により筆者作成（小数点以下は四捨五入）。勿論、毎年 B 評価は非現実的であり、平均的な評価で退職金を比較するため、仮定したものである。

育成に弊害が出るのは言うまでもない。

むすび

この調査は、A 社という個別企業の事例であるが、これまでに行った日系企業の現地調査（2010 年天津、2012 年上海）と同じように、日系企業の多くは、日本的な人事労務管理ないし賃金管理を、中国に移植しようと苦心している様子が伺える。

しかし、第一に、現在、雇用形態から見ると、中国の大卒は日本の正社員とは異なって、契約社員に近いため、離職率が日本に比べて非常に高い。現場には、地方の農村戸籍の従業員が多くの割合を占めており、現時点で、彼らは制度上都市部に移住するのが困難であるため定着できない。そのため、終身雇用を前提とした賃金管理は、中国の雇用現状では困難である。第二に、日本において、学歴別に初任給が決められ、その後、人事考課があるにしても、勤続要素で基本給の上昇はある程度保障されている。しかし、中国では、初任給は学歴要素で決められておらず、その後の人事考課も「上昇幅」の考課でなく、「昇給」か「降給」かの考課となっている。それに、平均賃金と最低賃金も 10% 前後上昇し続けているため、賃金管理が複雑かつ困難になっていると考えられる。第三に、中国では、慣習なども含め、公的年金以外に人材を留める機能の企業年金・退職金制度がないため、定着率が日本以上に低い。

故に、慣習と文化・雇用制度が異なるうえに、労働市場・労働政策の異なる中国で、日系進出企業が仮に形式的に日本の賃金管理を

移植したとしても、現実的に日本国内と同様に機能しないであろう。中国の現状に適應する人事労務管理ないし賃金管理の研究は、進出日系企業にとってこれからの共通の課題である。

追記

この調査の申し込みに、A 社の日本本社（AN 社）・中国蘇州支社（AC 社）から快諾して頂き、そのうえ、貴重な社内資料まで頂いた。この両社のご協力がなかったら、中国進出日系企業の賃金管理をこのようにミクロ的に研究することができなかったことであろう。この場を借りて、AN 社・AC 社のお世話になった皆様にお礼を申し上げたい。

注

- 1 2012 中国貿易外統計年鑑による。
- 2 中小企業診断協会「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」2012 年。日本企業の中国進出は、明治維新とともに始まり、商社、海運、銀行などの貿易関連企業に加えて、石炭、鉄鉱石を採掘する鉱業企業、紡績を中心として製造業にも進出した。八木三木男『日本企業の対中国進出』2008 年 2 月
- 3 中国において、1953～56 年にかけて経済の「社会主義改造」が行われ、「公有化」、「公私合営」などの手法により、すべての企業が公有制企業に「改造」され、形式的に、公有制経済の「統一天下」になった。1978 年からの改革開放以降、段階的に行われた国有企業の改革、私営企業・外資企業の制限の撤廃によって、現在は、国有・民営・外資系企業の「三分天下」となっている。以上については拙稿

- 「中国企業の賃金制 TCL を例として」『中京経営紀要』2009 年。
- 4 AN 社の「社員賃金規程」、「責任等級規程」、「成績評価規程」、「社員退職規程」に基づき、インタビュー調査を参考に作成したものである。なお、図表なども含め詳細な資料について、出所が書いていないのは、すべて社内資料によるものである。
 - 5 責任等級は、職務の質に応じて、
、
、
の六つの等級に区分される。なお、
等級以上はマネジメントコース（管理職コース）とスペシャルリストコース（専門職コース）に区分され、原則としてコース転換は認めないとされる。
 - 6 配偶者の家族手当について、社員本人が主として生計維持している場合とされ、子と他の被扶養者の家族手当について所得税法に定める被扶養者の範囲に準ずるとされている。
 - 7 人事評価の成績を、AN 社では「評語」と表現している。
 - 8 「成績評価報告書」、「成績評価報告書記入要領」及び「成績調整報告書」は、今回の調査で入手した資料では明らかになっていない。
 - 9 企業側と労働組合側が 2008 年に締結した「賞与に関する覚書」で決められたものである。2011 年改定なしで延長されたため、2012 年もこの算式で決められた。なお、いずれも単体決算である。
 - 10 会社都合退職について、「定年に到達したとき、死亡したとき、傷病補償年金支給または業務上の都合により解雇されたとき、取締役または監査役に就任したとき、グループ会社の常務取締役として籍を移したとき、セカンドキャリア支援制度を利用して退職したとき、定年退職者再雇用規程に定める支援制度を利用して退職したとき。」と定義されている。それ以外は自己都合とされる。
 - 11 試用期間、休職期間、出向期間、育児、介護休業期間及びグループ企業の社員であった期間は、勤続年数に通算される。
 - 12 AC 社の「従業員賃金規程」、「責任等級規程」、「成績評価規程」に基づき、インタビュー調査での説明も加えて作成したものである。
 - 13 TEM は Test for English Major の略であり、英語が専攻の大学生を主な対象とする。CET は College English Test 略であり、すべての大学生を対象とする。TEM と CET はともに中国教育部によって実施される。
 - 14 「週末指定休暇日」（104 日）を除いて、12（カ月）で割って計算した場合、毎月平均労働日は 21.75 である。なお、「祝祭日法定休暇日」は、元旦（1 月 1 日）、春節（旧暦の大晦日、1 月 1 日、2 日）、清明節（旧暦の清明節当日）、国際労働節（5 月 1 日）、端午節（旧暦の端午節当日）、中秋節（旧暦の中秋節当日）、国慶節（10 月 1 日、2 日、3 日）、合計 15 日である。
 - 15 評語の定義について、「D」評語は合格という表現でありながら、マイナス評価となっている。不自然であるが、AC 社の資料を忠実に翻訳したものである。
 - 16 この調査により、AC 社がインセンティブ込みのデータも作成している。インセンティブ込みで見ると、日系企業と欧米系企業との管理職の賃金水準に更に差が開いている。
 - 17 以前の調査で、2、3 ヶ月のお祝い金を出される企業もあった。その企業は、従業員の引き受けを条件に、中国の国有企業と合併の形態で設立したため、設立直後に退職者が出たケースである。